

Сравнительный анализ моделей трансформации организационной культуры

Грошев Игорь Васильевич

д-р экон. наук, д-р психол. наук, заместитель директора НИИ образования и наук,
г. Москва Российская Федерация, ORCID: 0000-0002-7212-6409, e-mail: aus_tgy@mail.ru

Хэ Мэнин

соискатель, ФГБОУ ВО «Юго-Западный государственный университет»,
г. Курск, Российская Федерация, ORCID: 0000-0002-3604-3921, e-mail: hemengying@mail.ru

Аннотация

Представлен анализ моделей трансформации организационной культуры. Подробно изучены механизмы и инструменты, которые могут быть использованы для изменений, под которыми понимаются любые действия, направленные на оживление или переориентацию деятельности организации. Проанализированы культурные изменения в виде матрицы, содержащей в своей основе воздействия реактивных и проактивных факторов и амелиоративных и стратегических целей.

Выделены корреляционные связи между стадией развития организационной культуры и ее трансформацией. В зависимости от стадии, достигнутой организацией, принимаются конкретные комплексы мер. Рассмотрены ключевые элементы, которые могут обеспечить успех организационных и культурных изменений, такие как: лидерство, вовлечение персонала, участие заинтересованных сторон, коммуникационные изменения, управление эмоциями и др. Определены четыре основных источника изменений, три из которых относительно независимы от действий руководства, а четвертый непосредственно связан с управленческими действиями: выживание, эволюционный и революционный процессы и управляемые изменения. В процессе культурных изменений выделены три основных этапа в жизни организации – основание и ранний рост, развитие, зрелость и упадок – и соответствующие им механизмы и инструменты организационной культуры, которые могут быть использованы для изменений. В частности, подробно рассмотрены следующие из них: постепенное изменение, изменение организационной «терапии», развитие элементов смешанной культуры, избирательное продвижение субкультуры, планирование по развитию проектов и создание структуры для организации, размораживание и изменение через новые технологии, изменение путем вливания персонала извне организации, размораживание конфликтов и оспаривание мифов, основной ремоделинг организации, изменение по принуждению.

Проанализированы ограничения, возникающие в процессе трансформации организационной культуры. Сделан вывод о том, что независимо от того, какая модель будет принята в качестве основы для процесса изменения организационной культуры, должен быть принят во внимание контекст, в котором происходят преобразования. Благоприятные условия, облегчающие трансформацию и реактивные факторы, которые будут ей противостоять, должны быть поняты и проанализированы лицами, принимающими решения.

Ключевые слова: организационная культура, изменение, трансформация, анализ, управление, персонал, процесс, модель.

Цитирование: Грошев И.В., Хэ Мэнин. Сравнительный анализ моделей трансформации организационной культуры // Управление. 2020. № 1. С. 94–101.



Comparative analysis of organizational culture transformation models

Groshev Igor

Doctor of Economic Sciences, Doctor of Psychological, Deputy Director, Research Institute of Education and Science, Moscow, Russian Federation, ORCID: 0000-0002-7212-6409, e-mail: aus_tgy@mail.ru

He Menin

Postgraduate student, Southwestern State University, Kursk, Russian Federation, ORCID: 0000-0002-3604-3921, e-mail: hemengying@mail.ru

Abstract

An analysis of organizational culture transformation models has been presented. The mechanisms and tools which can be used for changes, have been studied, which are understood as any actions aimed at reviving or reorienting the activity of the organization. Cultural changes in the form of a matrix, containing the effects of reactive and proactive factors and ameliorative and strategic goals, have been analysed.

Correlations between the stage of development of organizational culture and its transformation have been highlighted. Depending on the stage reached by the organization, specific sets of measures specific sets of measures are being taken. The key elements that can ensure the success of organizational and cultural changes, such as leadership, staff involvement, stakeholder participation, communication changes, emotion management, etc., have been considered. Four main sources of change have been determined, three of which are relatively independent of management actions, and the fourth is directly related to management actions: survival, evolutionary, revolutionary processes, and managed changes. In the process of cultural change, three main stages in the life of an organization have been emphasized: the foundation and early growth, development, maturity and decline, and the corresponding mechanisms and tools of organizational culture, which can be used for change. In particular, the following have been reviewed in detail: gradual change; changing organizational “therapy”; developing elements of mixed culture; selectively promoting subcultures; planning for project development and creating a structure for the organization; defrosting and changing through new technologies; changing by infusing personnel from outside the organization; defrosting conflicts and challenging myths; basic remodeling of the organization; change by compulsion.

The limitations that arise in the process of organizational culture transformation have been analysed. It has been concluded that regardless of which model will be adopted as the basis for the process of changing the organizational culture, the context in which the transformations take place should be taken into account. The enabling conditions, facilitating transformation and the reactive factors, that will resist it, should be understood and analysed by decision-makers.

Keywords: organizational culture, change, transformation, analysis, management, personnel, process, model.

For citation: Groshev I.V., He Menin. Comparative analysis of organizational culture transformation models (2020) *Upravlenie*, 8 (1), pp. 94–101. doi: DOI 10.26425/2309-3633-2020-1-94-101



Под организационными изменениями понимаются любые действия, направленные на оживление или переориентацию деятельности организации. Эти перемены могут рассматриваться большинством членов организации как законные, но они также могут вызвать нежелательные реакции и личностное неприятие. Для того чтобы процесс изменений был эффективным, силы и действия, направленные на изменение, должны иметь более высокую представленность и влияние, чем те, кто им противостоит. Развитие или организационные изменения можно определить как «смесь действий», направленных на совершенствование составляющих системы управления (стратегия, структура, информационная система) с целью повышения эффективности и конкурентоспособности организации. Управление организационными изменениями представляет собой «весь процесс обеспечения, организации, координации, обучения, контроля, замены, модификации и изменения организации в целях повышения ее эффективности и конкурентоспособности» [2].

Принимая во внимание важность трансформации, культурная реформа представляет собой предпосылку для более плавного процесса организационного

изменения. Реформа или улучшение организационной культуры достигается путем перестройки мифов, традиций, ценностей и фундаментальных идей, разделяемых членами организации. Конечная цель состоит в том, чтобы создать новую идентичность организации и ее членов для повышения производительности и эффективности или для достижения других, более определенных целей.

Проанализируем изменение культуры в виде матрицы на основе воздействия реактивных и проактивных факторов и амелиоративных и стратегических целей (табл. 1).

Гармонизация состоит в улучшении культуры и организации в целом для того, чтобы лучше подготовиться к будущим непредвиденным событиям.

Адаптация направлена на улучшение культуры и организации в целом как ответ на непредвиденное событие.

Переориентация изменение культуры и организации на стратегическом уровне как ответ на внешние «раздражители».

Реконцепция видоизменение культуры и организации на стратегическом уровне с целью влияния на внешнюю среду.

Таблица 1

Матрица культурных изменений

Table 1. Cultural change matrix

Фактор	Цель	
	Амелиоративная	Стратегическая
Реактивный	Адаптация	Переориентация
Проактивный	Гармонизация	Реконцепция

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Таблица 2

Множественные аспекты изменения организационной культуры

Table 2. Multiple aspects of organizational culture change

Источник изменения	Описание
Выживание наиболее пригодной организационной культуры	Требования, которые заставляют организацию, заново «представить» себя
Эволюционный процесс	Естественные процессы в организациях, которые растут, учатся и развиваются
Революционный процесс	Внутренние сдвиги менеджмента и возникновение новых руководителей и лидеров, которые изменяют организацию в соответствии с их собственным образом или идеалами
Управляемые изменения	Лидеры целенаправленно предпринимают действия для того, чтобы изменить организационную культуру

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Организационная культура и культурная трансформация являются средствами для создания как минимум более инклюзивной рабочей среды. На это указывает К. Янг: «Культурные перемены могут стать средством достижения более высокой цели, той, что не обязательно связана с выживанием или адаптацией организации, но которая связана с социальными вопросами и созданием более благоприятной организационной среды» [7].

Прежде чем углубляться в основные модели изменения культуры и трансформации, необходимо проанализировать источники или силы изменения. Определим четыре основных источника изменений, три из которых более или менее независимы от действий руководства, а четвертый непосредственно связан с управленческими действиями (табл. 2).

Э. Шейн разработал модель изменения организационной культуры, которая имеет вид единого процесса (рис. 1). Модель предполагает, что любое изменение должно быть сделано в три этапа (состояния): размораживание, движение и замораживание.

Размораживание — стадия, на которой руководители или лидеры и члены организации осознают, что ценности, идеи и ожидания, которые они разделяли в начальном состоянии, устарели, и эта организационная культура должна быть изменена. При этом лидеры начинают разрабатывать план трансформации.

Движение — этап, на котором ранее планировались преобразования, и они осуществляются так, как от них ожидают (повышение производительности и функциональности системы организации). При этом рекомендуется внедрять новые элементы в меньшем масштабе (незаметные изменения). Организационные изменения должны быть расширены только в том случае, если они

докажут свою успешность. Членов организации следует постоянно информировать об этих изменениях.

Замораживание — процесс, в котором руководство организации пытается стабилизировать новые ценности на организационном уровне. Он может быть выполнен с помощью различных инструментов, таких как: семинары, правила, встречи, новые мифы и истории, создание артефактов и т. д. Цель состоит в том, чтобы укрепить новые ценности и минимизировать тенденцию возврата к старой организационной культуре.

С этой точки зрения, создание и развитие культуры идет по кругу с помощью процессов, которые происходят в течение всего времени существования организации.

Более сложный процесс культурных изменений и разработок (табл. 3) выделяет три основных этапа в жизни организации (рис. 2).

В зависимости от стадии, достигнутой организацией, конкретными комплексами мер и действиями происходят изменения организационной культуры. Такое постепенное изменение происходит следующим образом: отношения между участниками создают специфические культурные особенности — формы, которые развиваются в небольших группах и затем обобщаются на организационном уровне [1].

Организационная «терапия» — это многоступенчатый процесс, в ходе которого члены организации идентифицируют слабые и сильные стороны организации; растут, сознавая, что необходимы перемены; формируют консенсус.

Развитие элементов смешанной культуры относится к рациональным решениям и действиям высшего руководства.



Составлено авторами по материалам источника [6] / Compiled by the authors on the materials of the source [6]

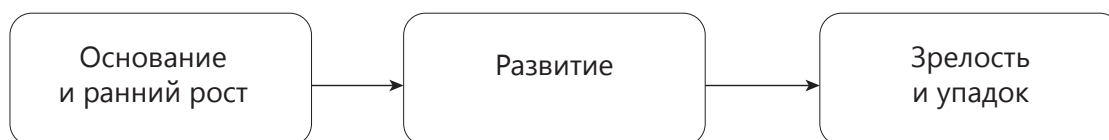
Рис. 1. Циклическая модель изменения организационной культуры
Figure 1. Cyclical model of organizational culture change

**Изменение организационной культуры в соответствии со стадиями
развития организации**

Table 3. Changing the organizational culture according to the stages
organizational development

Стадия развития организации	Механизмы и инструменты организационной культуры, которые могут быть использованы для изменения
Основание и ранний рост – организация открылась и начинает интегрироваться в окружающую среду. На данном этапе культура формируется видением учредителей (руководителей) и стремится создать отчетливую идентичность	<ul style="list-style-type: none"> – постепенное изменение; – изменение организационной «терапии»; – развитие элементов смешанной культуры
Развитие – организация уже эволюционировала и доказала свою жизнеспособность. Культура эволюционировала за это время, но такие события, как диверсификация, географическое расширение, внешние изменения, слияния и поглощения могут генерировать проблемы. Таким образом, культура может выступать в качестве фактора прогресса или регресса для организации в соответствии с продвигаемыми ценностями, укоренившимися в сознании членов организации	<ul style="list-style-type: none"> – избирательное продвижение субкультуры; – планирование по развитию проектов и создание структуры для организации; – размораживание и изменение через новые технологии
Зрелость и упадок – организация сталкивается с серьезными проблемами. Проблемы, которые могут угрожать ее существованию – неэффективность, высокие эксплуатационные расходы. Ценности и поведение ассимилируются членами организации таким образом, что изменение их затрудняется	<ul style="list-style-type: none"> – изменение путем вливания персонала извне организации; – размораживание конфликтов и оспаривание мифов; – основной ремоделинг организации; – изменение по принуждению

Составлено авторами по материалам исследования / *Compiled by the authors on the materials of the study*



Составлено авторами по материалам источника [6] / *Compiled by the authors on the materials of the source [6]*

Рис. 2. Стадии изменения (развития) организации по Э. Шейну
Figure 2. Stages of change (development) of the organization by E. Shane

Избирательное продвижение субкультур – это продвижение гибридных культурных элементов, но в большем масштабе. Организации, которые имеют хорошо развитые субкультуры, способны обеспечить рост и эффективность работы на организационном уровне.

Размораживание и изменение с помощью технологий относятся к трансформации рабочих процессов и человеческих взаимодействий по мере внедрения новых технологических новшеств.

Изменения также могут быть вызваны «вливанием» персонала извне организации. Новый персонал привносит новый набор убеждений, ценностей, установок и моделей поведения, которые могут улучшить показатели работы организации. А тем временем консервативные элементы, которые могли бы выступить против процесса реформ сокращаются и постепенно устраняются из организации.

Размораживание конфликтов и оспаривание мифов относится к усилиям, направленным на дистанцирование культуры от старых существовавших мифов, историй и традиций, несовместимых с новым виде-

нием организации. На данном этапе новые культурные элементы предлагается заменить старыми.

Ремоделирование является фундаментальным долгосрочным процессом, который формирует новую культуру организации как ответную реакцию к внешним событиям. Этот процесс требует консенсуса между руководителями, лидерами и членами организации.

Принуждение применяется в кризисных ситуациях, когда организации необходимо быстро реагировать на внешние или внутренние угрозы. Из-за временных ограничений этот тип трансформации не стремится быть партиципативным и основывается на отрицательной мотивации членов коллектива, которые не согласны с проводившимися изменениями или выступают против них.

Культурные элементы, модифицированные на любой из выше упомянутых стадий, оказывают прямое и непосредственное воздействие на поведение и ценности, выраженные членами общества.

Независимо от того, какая модель принята в качестве основы для процесса изменения организационной культуры, должен быть принят во внимание

контекст, в котором происходят преобразования. Благоприятные условия, облегчающие трансформацию и реактивные факторы, которые будут ей противостоять должны быть поняты и проанализированы. С ранних стадий организационного развития и культурной трансформации лица, принимающие решения, должны проанализировать все возможные препятствия и преграды.

Первое препятствие изменения организационной культуры может быть порождено самой природой человека. Поскольку культуру трудно расшифровать, большинство культурных проявлений будут иметь различные значения для людей. Знание и понимание того, что существует в организации, это первый и самый важный этап культурной реформы. Если человек проводит анализ организационной культуры и изменений, исходящих из организации, ему может не хватать необходимых теоретических знаний и инструментов. С другой стороны, если организация полагается на внешнего эксперта для этой роли, он может столкнуться со «стеной молчания» со стороны персонала организации, поскольку они могут не считать его заслуживающим доверия. Изначальный страх перемен, всеобщий и иррациональный страх перед неизвестным влияет на все аспекты жизни, включая те, что связаны с обеспечением занятости. Изменения будут всегда восприниматься как угроза личной безопасности, реакция членов организации, которые выступают против перемен, должна восприниматься как вполне нормальная. Это препятствие можно преодолеть путем вовлечения всех членов организации при планировании и осуществлении процесса реформирования. Большинство попыток реформировать организацию также влекут за собой меры по сокращению расходов и персонала,

а это будет генерировать их нестабильность и беспокойство. И все же инициаторы изменений должны уделять должное внимание ответной реакции, которая обязательно возникнет в связи с этим.

К. Кюррен утверждает, что «организационную культуру можно изменить к лучшему, причем относительно быстро». Он советует руководителям и менеджерам:

- рассматривать культурные вопросы, скорее, как целостную систему, а не «атаковать» каждую проблему по отдельности;
- работать с отделом или организацией в целом, а не с отдельными людьми;
- найти правильные инструменты;
- инвестировать время и ресурсы;
- получить помощь от того, кто знает больше об организационной культуре [3].

Трансформация организационной культуры может быть эффективной, только если принять во внимание ряд ключевых элементов (табл. 4).

Рекомендации, сделанные О. О’Доннеллом и Р. Бойлом, утверждают, что ключевые вопросы, которые необходимо решить для того, чтобы понимать и управлять организационной культурой заключаются в следующем:

- руководители должны действовать и быть восприняты, как лидеры;
- необходимо использовать обучение, признание и награды;
- необходимо отслеживать культурные изменения;
- работодатели должны быть вовлечены и наделены полномочиями;
- все должны быть командой, ориентированной на успех [5].

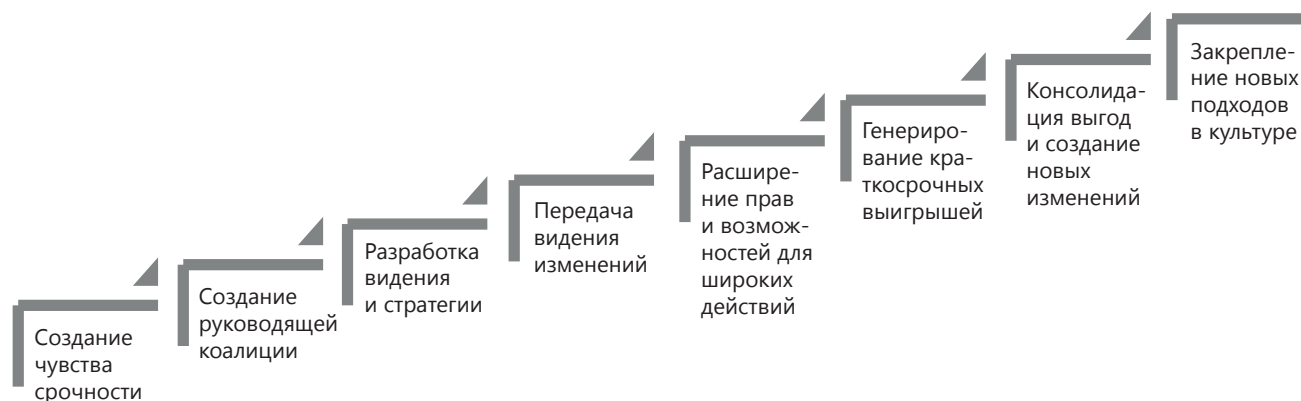
Таблица 4

Ключевые элементы для эффективного изменения организационной культуры

Table 4. Key elements for effective organizational change

Элемент	Краткое объяснение
Руководство и лидерство	Лидеры должны взять на себя активную роль в изменении организационной культуры
Выравнивание и преодоление трудных организационных моментов	Намеренное выравнивание структуры, системы и организационной политики с помощью новой структуры
Вовлечение персонала и участие заинтересованных сторон	Члены организации должны соблюдать новую организационную культуру
Коммуникационные изменения	Ясная, сознательная и устойчивая коммуникация должна обеспечивать прозрачность и поток информации
Обратная связь и оценка процесса изменений	Двусторонняя связь облегчает обратную связь, необходимую для оценки процесса изменений
Управление эмоциями	Изменение вызовет как положительные, так и отрицательные последствия. Должны быть приняты во внимание отрицательные эмоции, которые могут возникнуть

Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study



Составлено авторами по материалам источника [4] / Compiled by the authors on the materials of the source [4]

Рис. 3. Восьмиступенчатый процесс крупных изменений организационной культуры
Figure 3. Eight-stage process of major organizational changes

По словам Дж. Коттера, приверженность сотрудников может быть установлена, а скептицизм может быть сокращен даже перед лицом серьезных изменений, путем выполнения восьми простых шагов (рис. 3) [4].

Культурная трансформация должна сопровождаться не только формальным изменением организации, но и конкретными действиями. Изменение не может быть достигнуто только через идеи, концепции и тренировки. Видимые изменения на формальном уровне могут создать благоприятную среду для культурных изменений и могут создать условия для принятия новых ценностей. Все планируемые культурные преобразования должны основываться на последовательной стратегии, учитывающей все уровни и формы проявления организационной культуры, а также формальные аспекты, существующие в организации.

При рассмотрении новой культурной модели или новой характеристики культуры, которые должны

учитывать инициаторы изменений, необходимо принимать во внимание жизненный цикл и стадию развития организации. Агенты изменений должны анализировать современный этап развития и историю создания организации, чтобы правильно оценивать культурные характеристики и какие меры должны быть приняты, чтобы изменить эти элементы.

Таким образом, к наиболее важным элементам, которые могут обеспечить успех в организационных или культурных изменениях можно отнести следующие:

- создание постоянных каналов связи между всеми уровнями организации;
- участие всех членов организации в планировании и осуществлении культурной трансформации.

Библиографический список

1. Грошев, И. В., Краснослободцев, А. А. Организационная культура: учебник с грифом Министерства образования и науки РФ для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент», по экономическим специальностям. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2013. 535 с.
2. Грошев, И. В., Краснослободцев, А. А. Ресурсный потенциал организационной культуры // Общество и экономика. 2015. № 11–12. С. 100–116.
3. Curran, C. J. Organizational culture: the path to better organizations // Journal for Nonprofit Management. 2005. Vol. 9. No. 1. P. 123–142.
4. Kotter, J. Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. 378 p.

References

1. Groshev I. V., Krasnoslobodtsev A. A. Organizatsionnaya kultura: uchebnik s grifom ministerstva obrazovaniya i nauki RF dlya studentov vuzov, obuchayushchikhsya po spetsialnosti "Menedzhment" po ekonomicheskim specialnostyam [Organizational culture: a textbook with the stamp of the Ministry of Education and Science of the Russian Federation for University students studying in the specialty "Management", in economic specialties], 2-e izd, pererab. i dop, Moscow, Unity-Dana, 2013, 535 p.
2. Groshev I. V., Krasnoslobodtsev A. A. Resursnyi potentsial organizatsionnoi kultury [Resource potential of organizational culture], Obshchestvo i ekonomika, 2015, no. 11–12, pp. 100–116.

5. O'Donnell, O., Boyle, R. Understanding and managing organizational culture // CPMR Discussion Paper. 2008. No. 40. P. 156–173.
6. Schein, E. H. Organizational culture and leadership. 3rd edition. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. 426 p.
7. Young, C. Organization culture change: the bottom line of diversity // The Diversity Factor. 2007. Vol. 15. No. 1. P. 67–93.
3. Curran C. J. Organizational culture: the path to better organizations, *Journal for Nonprofit Management*, 2005, Vol. 9, no. 1, pp. 123–142.
4. Kotter J. *Leading change*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1996, 378 p.
5. O'Donnell O., Boyle R. Understanding and managing organizational culture, CPMR Discussion Paper, 2008, no. 40, pp. 156–173.
6. Schein E.H. *Organizational culture and leadership*, 3rd Edition, San Francisco, Jossey-Bass, 2004, 426 p.
7. Young C. *Organization culture change: the bottom line of diversity*, *The Diversity Factor*, 2007, vol. 15, no. 1, pp. 67–93.